TAIB Foundation

המדריך למודל DELTA+I

המדריך למודל DELTA+I: כלי מארגן להובלת תהליך אסטרטגי

המשלב מחקרי ידע , תיאוריות ופרקטיקות

המודל פותח על ידי ד"ר רמי סולימני

תודות

המדריך למודלDELTA+I הוא פרי שנים של מחקר, השקעה ויישום מעשי בתחומי הפיתוח האסטרטגי, שינוי ארגוני והשפעה חברתית.

המדריך פותח ונכתב על-ידי ד"ר רמי סולימני, מומחה מוביל בתחומו. לאורך הקריירה שלו כמנכ"ל אשלים בגוינט ישראל, הוביל ד"ר סולימני מספר מיזמים חברתיים ברמה המקומית והלאומית שהושמו והוטמעו במערכות החינוך הרווחה והקהילה במגזרים ובאזורים גיאוגרפיים שונים, תוך שמירה עקבית על מיקוד בתוצאות ברות-קיימא, מדידות ובעלות ערך טרנספורמטיבי להשגת אימפקט.

המודל DELTA+I המוצג במדריך זה איננו תוצר של מחקר יחיד או יוזמה מבודדת, אלא פרי של אינטגרציה — שילוב בין תובנות מהמחקר האקדמי, ניסיון מהשטח, שיתופי פעולה בין-מגזריים ותהליכי למידה מצטברים מיישום פרויקטים בעולם האמיתי. שילוב זה משקף את יכולתו הייחודית של ד"ר סולימני לחבר בין תיאוריה לפרקטיקה, וליצור מסגרת שהיא גם מבוססת מושגית וגם ישימה תפעולית.

המחבר מבקש להביע את תודתו העמוקה לעמיתים בגוינט -אשלים, שותפים בממשלה וברשויות המקומיות שנתנו אמון, ומחויבות למיזמים משותפים, שהייתה להם השפעה משמעותית לגיבוש המודל והכלים המוצגים כאן.

מסמך זה מוצע הן במסמך רקע והן כמסגרת מושגית, בתקווה שיתמוך במנהלים, מקבלי החלטות וארגונים במסעותיהם לפיתוח אסטרטגיות אדפטיביות וליישום בעל השפעה.

עריכה, עיבוד וגיבוש המסמך: ד"ר דמיאן פילוט, מנהל פיתוח ידע והדרכה, קרן טייב.

מבוא למדריך

המדריך **DELTA+I** מציג מסגרת מקיפה להתמודדות עם אתגרים חברתיים מורכבים באמצעות גישות משולבות, מבוססות־ראיות וכוללות (Head, 2016; OECD, 2019). המודל נשען על שישה רכיבים מקושרים – נתונים (Data), ראיות (Evidence), למידה (Learning), תיאוריה (Theory), פעולה (Action) והכלה (Inclusion) – המושפעים מהספרות העוסקת בשימוש בידע ובהובלת שינוי במערכות ציבוריות (Nutley, Walter & Davies, 2007), ומספק בה בעת בהירות. מדובר בגישה אדפטיבית וגמישה, שאין לראות בה מרשם, אלא מסגרת מארגנת המאפשרת שיתופי פעולה ומכוונת מערכות לפעול באופן מיטבי בתוך מציאות מורכבת.

המדריך בנוי משישה פרקים: הוא נפתח במבוא הסוקר את הרציונל ואת חשיבות המודל (Weiss, 1979), ממשיך בהצגת מסגרת שלבי המודל DELTA+I, עובר דרך פרק מתודולוגיה המתאר צעדים יישומיים לתכנון ולביצוע יוזמות (Patton, 2011) ופרק כלים הכולל משאבים נדרשים ליישום הגישה בפועל. בהמשך מובאות דוגמאות יישומיות ממגוון הקשרים, המדגימות את גמישות המודל ואת יכולתו לקדם שיתופי פעולה בין-מגזריים ולהשיג תוצאות משמעותיות (Kania & Kramer, 2011).

הפרק האחרון, העוסק במעקב, הערכה ולמידה אדפטיבית, משלב מנגנוני הערכה שיטתיים ומשוב בתוך מחזור DELTA+I (Bamberger, Vaessen & Raimondo, 2015), וכך מבטיח שיפור מתמיד, אחריותיות ויכולת להתאים אסטרטגיות למציאות משתנה.

מודל DELTA+I משלב עומק מושגי עם כלים מעשיים, מהווה גשר המשלב את הערכים המנחים להגדיר את החזון, המטרות,היעדים והפעולות, המתגבשות לתוכנית עבודה כבסיס ליישום ומעקב ובקרה של ביצוע מול תכנון. המודל מאפשר מענה מותאם, וגמיש בהאתם לצרכים, למקום וליכולות של המשתתפים בתתהליך (Andrews, Pritchett & Woolcock, 2017).

תוכן עניינים

פרק 1 – מבוא 10
1.1 מטרות והקשר 10
1.2 שימוש אסטרטגי במודל DELTA+I 10
1.3 קהלי יעד 10
1.4 מבנה המסמך 10
1.5 תיאור שלבי התהליך 11
פרק 2 – יסודות מושגיים 12
2.1 הרציונל לגישת DELTA+I 12
2.2 תאוריות מרכזיות המשתלבות במודל ה DELTA+I 12
2.3 שילוב התאוריות במודל DELTA+I 14
2.4 מסגרות בינלאומיות למדיניות ולפרקטיקה (תובנות יישומיות) 14
פרק 3 – מבנה מודל DELTA+I 16
3.1 סקירה של השלבים והרכיב הרוחבי 16
3.2 ניהול תהליך אג'ילי ואדפטיבי 16
3.3 תפקידים, ממשל ושיתוף בעלי עניין 17
פרק 4 – שלבי מודל DELTA+I 18
4.1 עיצוב (תכנון והיערכות) 18
4.2 שלב 2: חשיפה ולמידה (למידה הדדית) 20
4.3 שלב 3: טקטיקות (בניית תמונת עתיד ותכנית אסטרטגית) 22
4.4 שלב היישום המקדמי (Application Stage) 24
4.5 מעקב, הערכה ולמידה (MEL) 25
פרק 5: תיאורי מקרה של מיזמים שהסתייעו בעקרונות מודל DELTA+I להשגת אימפקט 28
פרק 6 – מדידה, הערכה ולמידה (MEL) במודל DELTA+I 31
6.1 תפקיד המעקב וההערכה בתהליכים אסטרטגיים 31
6.2 מודל המדידה, ההערכה והלמידה במודל DELTA+I 31
6.3 גישות השתתפותיות במעקב, הערכה ולמידה 32
מקורות 33

תקציר מנהלים

מדריך למודל DELTA+I מציג מסגרת אסטרטגית המיועדת להוביל תהליכים מורכבים במערכות ציבוריות וקהילתיות. המודל מציע רצף עבודה סדור וגמיש, מהגדרת הבעיה ועד ליישום ולמדידת השפעה, ומאפשר שילוב של ידע מקצועי, ניסיון מצטבר, כלים אנליטיים ותובנות מהשטח. DELTA+I מכוון ליצור תהליכי למידה מתמשכים, קבלת החלטות מבוססת־ידע, ושיתופי פעולה רחבים, תוך תרגום רעיונות לפעולות אפקטיביות במציאות מורכבת ומשתנה. המודל נשען על עקרונות המוכרים בספרות הבינלאומית העוסקת בשימוש בידע, למידה מערכתית והובלת שינוי, אך מציע מסגרת יישומית ומותאמת להקשרים מקומיים.

פרק 1 – מבוא

משרטט את הרקע שהוביל לפיתוח מודל DELTA+I ואת תפקידו כגשר בין חשיבה מושגית לבין אסטרטגיות יישומיות. הפרק מציב את האתגרים הגלובליים והמקומיים הדורשים שיתוף פעולה רב-מגזרי, וממקם את המודל ככלי רלוונטי עבור אנשי מקצוע, מקבלי החלטות ומנהיגי קהילה.

פרק 2 – מודל DELTA+I

מציג בהרחבה את חמשת השלבים בניהול התהליך ואת ששת הרכיבים השזורים במודל ומראה כיצד הם פועלים כמערכת דינמית. מדגיש את הערך של קבלת החלטות מבוססת נתונים ,מבוסס על למידה מתמשכת ותהליכים מכלילים המנצלים נקודות מבט מגוונות.

פרק 3 – מתודולוגיה

מתאר שלב אחר שלב את תהליך הביצוע והתנאים הנדרשים במעבר בהתקדמות בכל שלב I, לרבות זיהוי נקודות כניסה, תזמון ההתערבויות והתאמה להקשר מקומי. מושם דגש על מעורבות בעלי עניין, קביעת יעדים מדידים ולולאות משוב מחזוריות.

פרק 4 – כלים

מספק מערך נבחר של כלים ליישום המודל, כגון מסגרות מיפוי, רשימות בדיקה אבחוניות, כלים לתכנון שיתופי ותבניות למעקב והערכה. כל כלי מתואר לפי ייעודו, אופן השימוש בו והשתלבותו בתהליך DELTA+I.

פרק 5 – מחקרי מקרה

מדגים יישומים שהתבססו על מודל DELTA+I באמצעות דוגמאות מגוונות, ברמה הלאומית כמו: בתי המשפט הקהילתיים בישראל (להתמודד עם סוגיית העבריינות החוזרת –רצדיביזם),תוכנית 360° בין-משרדית לילדים ובני נוער במצבי סיכון, וברמה המקומית יוזמות כמו "מוטב יחדיו" מעורבות אקטיביות של הקהילה לקדם את איכות הסביבה והחיים, וברשות המקומית בתהליך קליטת המפונים בטבריה בעקבות מלחמת חרבות ברזל. דוגמאות אלו ממחישות את יכולת ההתאמה של המודל להקשרים ולמגזרים שונים.

פרק 6 – מעקב אחר היישום -ביצוע מול תכנון

בוחן כיצד מעקב והערכה משולבים במודל לצורך אחריותיות, למידה ושיפור מתמיד. דן בלמידה אדפטיבית כמנגנון להתאמת אסטרטגיות בהתאם לראיות חדשות ולתנאים משתנים, וכך מבטיח רלוונטיות והשפעה לאורך זמן.

המודל DELTA+Iהוא בו-זמנית מסגרת מושגית ומדריך מעשי לתכנון וליישום יוזמות שהן מבוססות-נתונים, מכלילות ומכוונות-השפעה. גמישותו מאפשרת התאמה למגוון רחב של מגזרים, הקשרים ואתגרים.

מונחים והגדרות

מודל DELTA+I המודל המושגי והתפעולי המוצג במסמך זה, משלב שלבים של אבחון, איסוף נתונים למידה, התנסות, יישום וזיהוי חסמים **בתכנון מול ביצוע**

אסטרטגיה (Strategy) – גישה המתאימה התערבויות ופעולות בהתאם לתנאים משתנים, למשוב מהשטח ולשינויים הקשריים, כדי להבטיח גמישות ורלוונטיות.

הערכת קו בסיס (Baseline Assessment) – השלב הראשוני של איסוף נתונים לצורך הבנת המצב הקיים, ההקשר והאתגרים המרכזיים לפני עיצוב ההתערבויות.

פיתוח יכולות (Capacity Building) – פעילויות שמטרתן לחזק כישורים, מיומנויות ומשאבים של יחידים, ארגונים או מערכות כדי להשיג תוצאות פיתוח ברות-קיימא.

ניתוח הקשרי (Contextual Analysis) – בחינה מובנית של התנאים החברתיים, הכלכליים, הפוליטיים, הסביבתיים והתרבותיים המשפיעים על פרויקט או מדיניות.

מסלול השפעה (Impact Pathway) – תיאור מובנה של האופן שבו פעילויות מתוכננות צפויות להוביל לתוצאות רצויות ולהשפעות ארוכות טווח.

מדדים (Indicators) – משתנים ספציפיים ומדידים המשמשים למעקב אחר התקדמות לקראת יעדים, להערכת ביצועים ולבחינת תוצאות.

תהליך איטרטיבי (Iterative Process) – שיטה מחזורית של תכנון, יישום ושכלול, המאפשרת למידה והתאמה בכל שלב.

לולאת למידה (Learning Loop) – תהליך מתמשך של איסוף משוב, ניתוח תוצאות והתאמות לשיפור פעולות עתידיות.

מעקב והערכה (Monitoring and Evaluation – M&E) – תהליכים שיטתיים למדידת ביצועים, הערכת תוצאות והפקת ידע לתמיכה בקבלת החלטות.

שיתוף בעלי עניין (Stakeholder Engagement) – גישה שיטתית שמתחילה בשיתוף והסכמה של בעלי העניין בזיהוי האתגר/הבעיה ברמת הארגון , כדי לממש את את החזון והמטרות בתהליך

אסטרטגי. הגישה מסבירה באופן מפורט איך מגדירים את ה"בעיה" כדי להבין את שורשיה, כבסיס לחולל שינוי העשוי להתרחש, בחיבור בין פעולות לבין תוצאות והשלבים להשגת שינוי מערכתי בטווח הארוך.

תיאוריית השינוי - מודל לוגי ומערכתי המתאר כיצד ובאילו תנאים רצף של פעולות או התערבויות צפוי להוביל לשינוי חברתי או ארגוני רצוי, תוך פירוט התוצאות הביניים, ההנחות המרכזיות, הקשרים לאקו־סיסטם הרחב והאופן שבו שינוי מיידי מתפתח להשפעה ארוכת טווח, ומשמש כבסיס משותף לתכנון, מדידה ולמידה.

פרק 1 – מבוא

1.1מטרות והקשר

מודל **DELTA+I** הוא מתודולוגיה מובנית, אך גם אדפטיבית וגמישה, שנועדה להדריך ארגונים, רשויות מקומיות ומערכות מורכבות המדריך מבוסס על תאוריות של ניהול שינוי, חשיבה מערכתית והשפעה שיתופית, ומציע מסגרת ליישור קו בין חזון, אסטרטגיה ויישום – ותהליך של מדידה בשלבי התהליך ובדיקת תוצאות וחשיבה ליצירת אימפקט בטווח הארוך.

המודל נועד לתת מענה לצורך הגובר בגישות אינטגרטיביות המסוגלות לנווט בתוך אתגרים חברתיים-כלכליים מורכבים, שבהם השינוי חייב להתבצע בכמה שכבות ממשל ובמעורבות של שחקנים מגוונים. סוכנויות פיתוח בינלאומיות, ממשלות ורשויות מקומיות מכירות יותר ויותר בכך ששינוי אפקטיבי אינו יכול להתבסס על תכנית סטטית בלבד — אלא דורש תהליך גמיש, משתף ומבוסס ראיות (OECD, 2019; World Bank, 2022).

1.2 שימוש אסטרטגי במודל DELTA+I

ניתן ליישם את מודל **DELTA+I** במגוון הקשרים, ביניהם:

- רפורמות ברשות מקומית או אזוריות
- פיתוח מדיניות לאומית
- תוכניות פיתוח רב-מגזריות
- שותפויות ציבוריות-פרטיות לחדשנות חברתית

המודל משמש בו-זמנית ככלי לתכנון וכמסגרת ליישום, ומבטיח שתהליך אסטרטגי יכלול למידה מתמשכת, שיתוף בעלי עניין ותוצאות מדידות.

1.3קהלי יעד

המודל מיועד ל:

- מקבלי החלטות ברמה הלאומית ברשויות המקומיות
- מנהלי תוכניות בעמותות, קרנות וסוכנויות פיתוח בינלאומיות
- אנשי מקצוע בתחומי תכנון אסטרטגי והערכה

1.4 מבנה המסמך

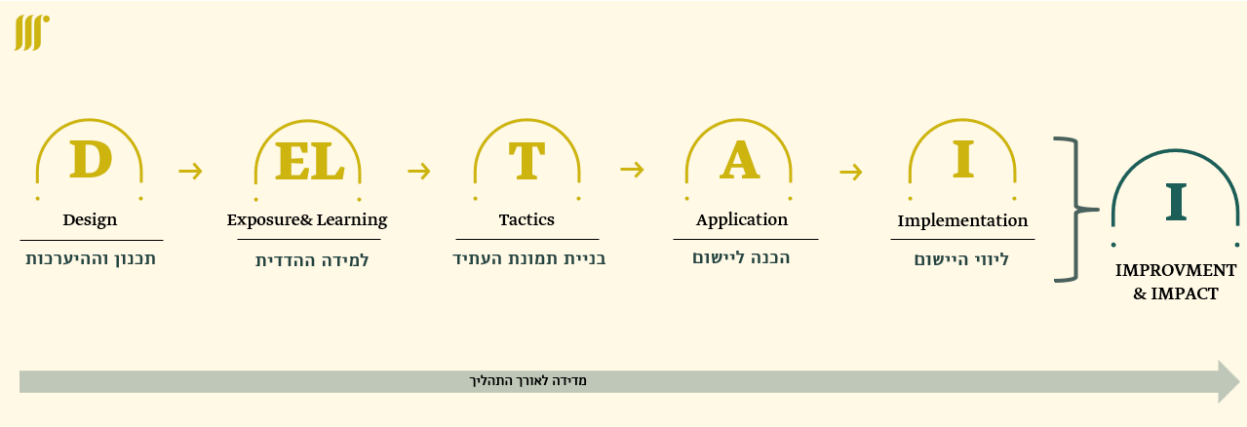
המסמך בנוי באופן כזה שמציג את התשתיות המושגיות של **DELTA+I**,ולאחר מכן מפורט כל שלב בתהליך – עיצוב (Design), חשיפה ולמידה (Exposure & Learning), טקטיקות (Tactics), יישום מקדים (Application), וביצוע (Implementation) – שמטרתו להראות תוצאות ביניים המקדמות שיפור והשפעה (Improvement & Impact).תהליך המדידה הוא רוחבי בכל שלב.

כל שלב כולל:

- **מטרות** – מה השלב מבקש להשיג
- **פעולות** – הצעדים המרכזיים לביצוע
- **כלים** – שיטות ומשאבים מומלצים
- **תוצרים** – התוצרים הצפויים
- **תנאי מעבר** – הקריטריונים למעבר לשלב הבא
- **מדידה לאורך התהליך במעברים משלב** לשלב

הפרקים האחרונים מציגים דוגמאות יישום, כלים פרקטיים ומקורות נוספים להעמקה.

1.5 תיאור שלבי התהליך



תרשים. מודל DELTA+I

פרק 2 – יסודות מושגיים

2.1הרציונל לגישת DELTA+I

תהליכים אסטרטגיים בסביבות מורכבות — בין אם ברשויות מקומיות, מוסדות לאומיים או בשיתופי פעולה רב-מגזריים —הסובלים לעיתים קרובות מיוזמות מקוטעות, חוסר התאמה בין חזון לביצוע, ומיכולת מצומצמת להתאים את עצמם לאחר שהיישום החל. במצבים אלה, המציאות היא לעיתים נדירות ליניארית; היא זורמת, תלויה הדדית ומעוצבת בידי שחקנים רבים עם אינטרסים שונים (OECD, 2019; World Bank, 2022).

מודל **DELTA+I** מציע שילוב של מבנה וגמישות. תהליך השלבים שלו מבטיח מפת דרכים ברורה, בעוד הגישה האג'ילית המבוססת על נתונים מאפשרת לאנשי המקצוע להתאים טקטיקות מבלי לאבד את המיקוד במטרות האסטרטגיות. חשוב לציין שהמודל מתייחס לתיאוריה לא כאל מושג מופשט, אלא כעדשה מעשית — אופן להתבונן, לפרש ולפעול בהתאם למציאות המנותחת.

2.2 תאוריות מרכזיות המשתלבות במודל ה DELTA+I

2.2.1תאוריית השדה של קורט לוין

רקע: תאוריה זו, שפותחה בשנות ה־40 על ידי הפסיכולוג החברתי קורט לוין, נבעה ממחקרים על שינוי ארגוני וחברתי בהקשרים של תקופה שלאחר המלחמה. בליבה עומדת ההבנה ששינוי מתרחש בשלושה שלבים:

1. **הפשרה (Unfreezing)** – ערעור שיווי המשקל הקיים והעלאת המודעות לכך ששינוי נחוץ.
2. **תנועה (Moving)** – יישום של תהליכים, התנהגויות או מבנים חדשים.

3. **הקפאה מחדש (Refreezing)** – הטמעת השינויים בתרבות ובמערכות כך שיהפכו לנורמה החדשה.

לוין פיתח גם את ניתוח שדה הכוחות (Force Field Analysis) — זיהוי כוחות מניעים השואפים לשינוי וכוחות מעכבים המתנגדים לו.

כיצד להשתמש בעדשה זו במודל DELTA+I:

- בשלב **העיצוב והחשיפה/למידה**: להתמקד ב"הפשרה" על ידי מיפוי נקודות התנגדות, חשיפת הנחות יסוד והפעלת בעלי עניין בשלב מוקדם.
- בשלב **הטקטיקות והיישום המקדמי**: להנחות את שלב "התנועה" באמצעות פעולות מובנות שמכוונות את המערכת למצב הרצוי.
- בשלב **הביצוע**: לבסס את "ההקפאה מחדש" באמצעות אינטגרציה במדיניות, בניית יכולות מתמשכת ואימוץ מוסדי.
- עדשה זו חשובה במיוחד להבנת הסיבות לכישלונן של יוזמות מסוימות — לעיתים קרובות משום ששלב ההפשרה דולג או לא יושם במידה מספקת. **מדידה במעברים משלב לשלב**

2.2.2חשיבה מערכתית – חמש הדיסציפלינות של פיטר סנג'י

רקע: חשיבה מערכתית, שהופצה על ידי פיטר סנג'י בספרו *הדיסציפלינה החמישית* (1990, 2006), מספקת כלים להבנת אופן האינטראקציה בין מרכיבי מערכת לאורך זמן. חמש הדיסציפלינות הן:

1. **שליטה אישית (Personal Mastery)** – היכולת האישית ללמידה ולצמיחה.
2. **מודלים מנטליים (Mental Models)** – ההנחות שמעצבות כיצד אנשים תופסים ופועלים.
3. **חזון משותף (Shared Vision)** – תחושת מטרה משותפת שמכוונת מאמצים.
4. **למידת צוות (Team Learning)** – יכולת קולקטיבית לייצר תובנות ולפעול.
5. **חשיבה מערכתית (Systems Thinking)** – ראיית דפוסים, לולאות משוב ונקודות מנוף מערכתיות.

כיצד להשתמש בעדשה זו במודל DELTA+I:

- במיפוי בעלי עניין או בניתוח "המצב הקיים": לזהות לולאות משוב שבהן המערכת מחזקת הצלחה או כישלון.

- בשלב החשיפה/למידה: להשתמש בטכניקות של חזון משותף כדי לבסס יישור קו לפני דיון בטקטיקות מעשיות.
- לזהות מודלים מנטליים שעשויים לחסום חדשנות — למשל, "כך זה תמיד נעשה" — ולטפל בהם במפורש.

גישה זו מונעת פתרונות שעוסקים רק בסימפטומים במקום בשורשים המבניים של הבעיה.

2.2.3השפעה קולקטיבית (Collective Impact)

רקע: גישה זו, שהוצגה על ידי קאניה וקריימר (2011), נועדה להתגבר על מגבלות של יוזמות מבודדות באמצעות חמישה תנאים להתמודד עם אתגר מורכב : הגדרת הבעיה. אג'נדה משותפת, שקיפות,תקשורת פתוחה ומחויבות לתוצאות המכוונות לאימפקט

הגישה יושמה ברחבי העולם בתחומי חינוך, בריאות ופיתוח קהילתי, והוכיחה שפעולה מתואמת יכולה להשיג תוצאות מדידות מהר יותר מאשר מאמצים מקוטעים.

כיצד להשתמש בעדשה זו במודל DELTA+I :

- בשלב **העיצוב**: לזהות או ליצור מבנה " ארגון שידרה" — לקבוע מבנה ארגוני הכולל פורמים וועדת ההיגוי, לגייס רכז מתכלל שנמצא בקשר עם כל השותפים האחראי לתיאומים ותקשורת רציפה עם כל השותפים
- בשלב **השיפור וההשפעה**: להשתמש בכלי מדידה משותפים כך שכל בעלי העניין יעקבו אחר ההתקדמות באותו אופן.
- לשמור על תקשורת רציפה באמצעות פורומים ציבוריים ועדכונים רבעוניים כדי לבנות אמון.

מסגרת זו אפקטיבית במיוחד בפרויקטים בין-מגזריים, שבהם בעלי עניין שונים מחזיקים מנדטים מגוונים אך צריכים לשתף פעולה למען מטרה חברתית אחת.

2.2.4 תאוריית ה -U – אוטו שארמר

רקע: תאוריה זו, שפותחה על ידי אוטו שארמר במכון Presencing של MIT, מתארת תהליך של שינוי עמוק שמתחיל בהקשבה אמיתית (*co-sensing*), ממשיך בתקופת התבוננות ופתיחות (*co-presencing*), ומגיע לשיאו ביצירה משותפת של מציאויות חדשות (*co-creating*).

גישת ההשפעה הקולקטיבית מבוססת על חמישה עקרונות מרכזיים: אג'נדה משותפת, מדידה משותפת, פעילויות משלימות ומתואמות, תקשורת רציפה, ארגון תומך מרכזי (*Backbone Organization*) התומך ומרכז את התהליך.

כיצד להשתמש בעדשה זו במודל DELTA+I:

- בשלב **החשיפה/למידה**: להנחות מפגשי *co-sensing* שבהם בעלי עניין בוחנים את המציאות שמאחורי הנתונים — במיוחד בהקשרים של פערי כוח.
- בשלב **הטקטיקות**: להפעיל *co-presencing* על ידי השהיית פתרון בעיות מיידי והתמקדות בחזון עתידי ללא מגבלות.
- בשלב **היישום המקדמי**: לעבור ל-*co-creating*, שבו התכנית האסטרטגית מעוצבת לא רק בידי מומחיות טכנית אלא גם על בסיס מטרה משותפת ואמון.

גישה זו מועילה במיוחד בהעברת השיח ממשא ומתן על עמדות ("מה אני רוצה") לחדשנות קולקטיבית ("מה נוכל ליצור יחד").

2.3שילוב התאוריות במודל DELTA+I

מודל **DELTA+I**אינו מתייחס לתאוריות אלה כאל עולמות נפרדים, אלא עושה בהן שימוש כעדשות משלימות:

- לוין מספק את ההיגיון האתגר בתהליך של השינוי.
- סנג'י מצייד אנשי מקצוע בכלים למיפוי והשפעה על מערכות מורכבות.
- השפעה קולקטיבית מבטיחה מבני ממשל ותיאום.
- תאוריית U מאפשרת שינויים עמוקים בתפיסות ובמערכות יחסים, ההופכים שינוי לבר-קיימא.

למעשה, יישום DELTA+I אינו רק תהליך מובנה — אלא עבודה עם "ערכת כלים רב-שכבתית" לקריאת מציאות, אבחון אתגרים ובניית תגובות.

2.4 מסגרות בינלאומיות למדיניות ולפרקטיקה (תובנות יישומיות)

לצד היותו מונע מתאוריה, מודל **DELTA+I** מתכתב עם עקרונות מרכזיים ממסגרות בינלאומיות מובילות ואף מתרגם אותם לפעולה:

- **OECD ממשל אדפטיבי:** מחקרי OECD מראים שמחזורי מדיניות אדפטיביים עולים בביצועיהם על תכניות קבועות בהקשרים תנודתיים (OECD, 2019). שלב "שיפור והשפעה" במודל מטמיע מחזורים אלה ומאפשר תיקון מסלול מבלי לשבש את התהליך.
- **UNESCO אוריינות עתיד (Futures Literacy):** אונסק"ו מדגישה את היכולת לצפות ולהתכונן לעתידים אפשריים שונים (UNESCO, 2021). המודל משלב זאת באמצעות תכנון תרחישים ותרגילי חשיבה אסטרטגית בשלב הטקטיקות.

- **World Bank עיצוב תכניות איטרטיבי:** הבנק העולמי מצא שתכניות המתבססות על משוב מחזורי מגבירות את הקיימות של פרויקטים (World Bank, 2022). מודל DELTA+I נבנה כתהליך איטרטיבי עם נקודות החלטה ברורות להתאמות.
- **פורום הכלכלה העולמי – מיפוי מערכות:** מפות הטרנספורמציה של WEF ממחישות תלות הדדית גלובלית (WEF, 2020). מודל DELTA+I מאמץ רעיון זה להקשרים מקומיים באמצעות "מפות השפעת אקוסיסטם" בשלב החשיפה/למידה.

בכל מקרה, המודל לא עוצר בהלימה לתיאוריה, אלא מתרגם עקרונות מדיניות לצעדים מעשיים בפרויקטים בשטח.

2.5סיכום – ה־ DNA המושגי של DELTA+I

חוזקו של מודל **DELTA+I** טמון ביכולתו להפוך תאוריות מופשטות למבנה יישומי. כל מסגרת — לוין, סנג'י, השפעה קולקטיבית ותאוריית U — של שארמר מספקות עדשה אחרת להבנת המציאות, לאבחון מדויק יותר של אתגרים להובלת שינוי להשגת תוצאות ויצירת אימפקט בטווח – הארוך.. שילוב תובנות ממסגרות מדיניות בינלאומיות מבטיח שהמודל לא רק תקף אקדמית, אלא גם רלוונטי גלובלית וישים תפעולית.

פרק 3 – מבנה מודל DELTA+I

3.1סקירה של השלבים והרכיב הרוחבי

מודל **DELTA+I**בנוי מחמישה שלבים רציפים — תכנון ו**עיצוב (Design)**, **חשיפה ולמידה (Exposure & Learning)**, **טקטיקות (Tactics)**, **יישום (Application) ביצוע (Implementation)** — הנתמכים על ידי רכיב רוחבי: **שיפור והשפעה (Improvement & Impact)**.

למרות שהשלבים מוצגים בסדר לוגי, התהליך בפועל אינו ליניארי . הצוותים המשתתפים בתהליך נעים הלוך ושוב בין השלבים, בהתאם להבנה של חלקים נסתרים הסמויים לעין, זיהו נתונים נתונים חדשים, משוב מבעלי עניין ושיתף ציבור, או שינויים בנסיבות בלתי תלויות בתהליך המתוכנן .

השלבים בקצרה:

1. **תכנון ועיצוב (D)** – בניית התשתית: הכשרת לבבות לקראת התהליך הערכת המצב הקיים, מעורבות בעלי עניין והקמת תשתית ארגונית לקבלת החלטות, הפעלה ומעקב
2. **חשיפה ולמידה (E&L)** – למידה הדדית מצב מצוי והשאיפה להתקדם למצ רצוי ניתוח נתונים וזיהוי פערים
3. **טקטיקות (T)** – פיתוח מסגרת אסטרטגית: הגדרת מטרות וקביעת סדרי עדיפויות, קביעת יעדים המתורגמים לפעולות וזיהוי משאבים למימושם
4. **הכנה ליישום (A)**מבוסס על תוכנית עבודה ולוחות זמנים לביצוע
5. יישום **(I)** יישום וניהול: תיאום פעולות, מעקב אחר התקדמות והתמודדות עם אתגרים בזמן אמת.
6. **שיפור והשפעה I))** מדידת תוצאות המכוונות להשגת אימפקט בטווח הארוך – ראוי לציין שתהליך המדידה מתבצע בפועל לאורך כל השלבים כחלק אינטגרלי מהתהליך.

3.2ניהול תהליך אג'ילי ואדפטיבי

עיקרון יסוד במודל **DELTA+I**הוא הגמישות (Agility). בניגוד למודלים קשיחים של תכנון הננעלים כבר בתחילת הדרך, DELTA+I משלב נקודות החלטה במעברים בין השלבים. נקודות בקרה אלו מאפשרות:

- לאשר מוכנות למעבר קדימה.
- לבחון התאמה בין היעדים לבין ההקשר העדכני.
- לבצע התאמות מבלי לאבד מומנטום.

גישה זו משקפת ממצאים מהספרות על ניהול אדפטיבי, המראים שתהליכים איטרטיביים משפרים הן את היעילות והן את התוצאות (OECD, 2019; World Bank, 2022).

3.3 תפקידים, ממשל ושיתוף בעלי עניין

הצלחת המודל תלויה בהגדרות ברורות של תפקידים ובקיום מנגנוני ממשל:

- **ועדת היגוי (Steering Committee)** – מפקחת על התהליך, מאשרת את המעברים בין השלבים ומבטיחה התאמה ליעדים הכוללים.
- **מתכלל ומתאם התהליך (Chief Collaboration Officer – CCO)** תפקידיו : לעסוק בריכוז ותקשורת רציפה עם כלל השותפים בתהליך ובעלי עניין ברמת הרשות. תמיכה תפעולית במפגשים ותיעוד התהליך בכל שלביו.
- **פורומים של בעלי עניין (Stakeholder Forums)** – כוללים חברי קהילה, מומחים מגזריים ומנהיגים מוסדיים בנקודות מפתח.

שיתוף בעלי עניין איננו אירוע חד-פעמי, אלא תהליך מתמשך, שמבטיח כי מי שהאסטרטגיה נוגעת בהם ייקחו חלק בעיצובה, ביישומה ובהתאמתה.

פרק 4 – שלבי מודל DELTA+I

4.1 עיצוב (תכנון והיערכות)

מטרות

שלב העיצוב מניח את התשתית לכל תהליך **DELTA+I** .זהו השלב של רתימה והכשרת הלבבות לקראת התהליך .שבו מתאמים ציפיות ומקימים את המבנה הארגוניים כדי לתמוך בתהליך האסטרטגי לתמוך .
במונחיו של לוין (1947), זהו שלב ה"הפשרה" — יצירת תנאים לשינוי באמצעות בחינה מחודשת של הנחות קיימות, העלאת אתגרים על פני השטח ובניית הבנה משותפת של ה"מצב הקיים".
מנקודת מבט של חשיבה מערכתית (Senge, 2006), בשלב זה מתחילים למפות את רכיבי המערכת ולאתר נקודות מנוף לשינוי.

המטרות המרכזיות הן:

- לזהות את הצורך בשינוי.
- לאתר ולרתום שותפים ובעלי עניין ראשוניים.
- להקים מנגנוני ממשל ותיאום.
- לאסוף נתונים קיימים להבנת ה"מצב הקיים".
- לבסס את האמון והמחויבות של השותפים לתהליך.

פעולות

פעולות מעשיות בשלב זה כוללות:

1. **זיהו צורך ורתימה של השותפים ובעלי עניין** רלוונטים ברשות

- מיפוי גורמים רלוונטיים: משרדי ממשלה, חברה אזרחית, מגזר פרטי, נציגי קהילה.
- תיאום ציפיות להבהרת תפקידים ואחריות.
- **התאמת מבנה ארגוני המשרת את התהליך האסטרטגי**הקמת ועדת היגוי ומינוי **רכז מתכלל הנמנצא בקשר ותיאום עם כלל השותפים (CCO)**
- הגדרת תהליכי העבודה ודרך קבלת החלטות

3. **איסוף נתונים ראשוני**

- ביצוע ניתוח מצב קיים של המערכת או המגזר הנבחן (למשל: חינוך, בריאות, פיתוח קהילתי).

- סקירת מחקר רלוונטי ומודלים של פרקטיקות מיטביות מהקשרים דומים.

4. **השקת התהליך**

- כינוס ישיבת פתיחה להצגת תהליך DELTA+I לוועדת ההיגוי ולבעלי עניין מרכזיים.
- הסכמה על תכנית עבודה גבוהה (High-Level) ואבני דרך.

כלים

כלים מומלצים בשלב זה:

- סדנאות**Theory of Change (ToC)** להגדרת ההיגיון הסיבתי בין פעילויות לתוצאות והשפעות.
- **מטריצת מיפוי של כל השותפים ובעלי עניין** וזיהוי קשרי הגומלין ביניהם
- **בניית הפורומים** הלוקחים חלק בתהליך בצמתים השונים בתהליך
- **תבניות לאיסוף נתוני קו־בסיס** לתיעוד מצב קיים.

ממצאי מחקרים המסכמות מודלים בינלאומיים רלוונטיים (UNESCO, OECD, World Ban **תוצרים**

בסיום שלב העיצוב צפויים להתקבל:

- **מסמך הבנות (MoU)** בין שותפים מרכזיים המגדיר מחויבות לתהליך.
- **גאנט פרויקט מאושר** המציג את ציר הזמן של התהליך האסטרטגי.
- **מפת בעלי עניין** ורשימת קשרים.
- **דוח מצב קיים** המסכם ממצאי הנתונים , אתגרים מרכזיים ופקטורים הקשריים.
- רשימת חברי ועדת ההיגוי ומינוי CCO.

תנאי מעבר

המעבר לשלב **החשיפה והלמידה** יתבצע לאחר עמידה בתנאים הבאים

- ה־ MoU נחתם על ידי השותפים המרכזיים.
- ועדת ההיגוי פעילה והתכנסה לפחות פעם אחת.
- ה־CCO מונה וממלא תפקידו.
- דוח המצב הקיים נבחן ואושר על ידי ועדת ההיגוי.

עדשות יישומיות לאנשי מקצוע

יש להתייחס לשלב העיצוב כאל **שלב בניית אמון ויישור קו**

- **דרך עדשת לוין:** להשתמש ב"הפשרה" כדי לאתגר להדגיש את הצורך והדחיפות לשינוי.
- **דרך חשיבה מערכתית של סנג'י:** למפות את מבנה המערכת כדי להימנע מטיפול בסימפטומים ולא בשורש הבעיה (החלק הסמוי מהעין- מתחת לקצה הקרחון)
- **דרך השפעה קולקטיבית:** להסכים על המבנה של " ארגון השידרה" והצורך ברכז מתכלל שנמצא בתקשורת רציפה ותיאום מאמצים עם כל השותפים
- **דרך תאוריית U:** לפתוח מרחבים ל- *co-sensing*, שבהם ניתן לשתף נקודות מבט שונות על המציאות כדילהתמודד עם איזור העיוורון וזאת באמצעות הקשבה,התבוננות והרהור של הפרט והאנשים במערכת בכוונה ומודעות לשינוי מערכתי

4.2 שלב 2: חשיפה ולמידה (למידה הדדית)

מטרות

בשלב החשיפה והלמידה, תהליך**DELTA+I** מעמיק את ההבנה של אתגרי המערכת וההזדמנויות הגלומות בה. עוברים מתמונת "מצב קיים" ראשונית אל **מאגר נתונים משותף** ותחושת כיוון קולקטיבית.
זהו שלב של **הרחבת שדה הראייה** — חשיפת בעלי העניין לפרספקטיבות חדשות, נתונים ומודלים להשוואה — תוך בניית יישור קו סביב **מטרות־על.**

בתאוריית U (Scharmer, 2009) זהו שלב ה- *co-sensing*:בעלי העניין בוחנים יחד את המציאות כפי שהיא, משהים שיפוט ומקשיבים לעומק לנקודות מבט מרובות. בחשיבה מערכתית של סנג'י זהו השלב שבו מתחיל להתגבש **חזון משותף** ונוצרים שינויים במודלים המנטליים.

פעולות

פעילויות מרכזיות:

1. **ניתוח מעמיק של "המצב הקיים"**

- מעבר לבסיס הנתונים לזהות נתונים וגורמים מבניים המניעים אתגרים.
- חקירת ה"מדוע" שמעבר ל"מה".

2. **הצגת ידע השוואתי**

- שיתוף מחקר על מהי "איכות" במגזר הרלוונטי (למשל חינוך) או אמות מידה ענפיות.
- הצגת מודלים רלוונטיים מהקשרים בינלאומיים ומקומיים.

3. **מיפוי האקוסיסטם**

- שימוש ב־**Ecosystem Influence Mapping** לזיהוי כוחות, שחקנים וקשרים המעצבים תוצאות.
- איתור נקודות מנוף שבהן פעולה אסטרטגית יכולה לחולל שינוי מערכתי.

4. **הגדרת מטרות־על**

- הנחיית סדנאות לניסוח 3–5 מטרות־על המשקפות חזון משותף.
- הבטחת שאיפה לצד מדידותיות.

5. **בחינת תחומי מיקוד אסטרטגיים**

- סיעור מוחות על סדרי עדיפויות נושאיים.
- הערכת כל תחום מיקוד לפי פוטנציאל השפעה, היתכנות והתאמה למטרות־על.

כלים

כלים מומלצים בשלב זה:

- **מפת ידע** – ממחישה קשרים בין מושגים, שחקנים ופקטורים המשפיעים על מוביליות ותוצאות.
- **Ecosystem Influence Map** – בהשראת מיפוי מערכתי בסגנון WEF, מותאם למגזר ולגאוגרפיה.
- **תמציות מדיניות השוואתיות** – סיכומי ראיות רלוונטיות מ־OECD, UNESCO או World Bank.
- **Goal-Setting Canvas** – תבנית מובנית להגדרת מטרות־על עם מדדים.
- **מטריצת סדרי עדיפויות אסטרטגיים** – להערכת תחומי מיקוד לפי קריטריונים שסוכמו בוועדת ההיגוי.

תוצרים

עד לסיום השלב צפוי להיות בידיכם:

- **מסמך מטרות־על** מאושר על ידי ועדת ההיגוי.
- **רשימת תחומי מיקוד אסטרטגיים** מנומקת.
- **מפת השפעת אקוסיסטם** מאומתת מול בעלי עניין.
- **מפת ידע** המסכמת תובנות ממחקר וממודלים השוואתיים.
- **אומדני תקציב ראשוניים** לכל תחום מיקוד.

תנאי מעבר

מעבר לשלב **טקטיקות** יתבצע רק כאשר:

- מטרות־העל אושרו בידי ועדת ההיגוי.
- תחומי המיקוד סוכמו ודורגו לפי עדיפות.
- בעלי העניין מכירים בבסיס הראיות ומתחייבים להשתמש בו לתכנון.

עדשות יישומיות לאנשי מקצוע

בעת הנחיית השלב, כדאי לזכור:

- **עדשת לוין:** זה עדיין חלק מה"הפשרה" — מרחיבים אופקים ומפחיתים התנגדויות באמצעות ביסוס הצעות בראיות משותפות.
- **חשיבה מערכתית של סנג'י:** לזהות לולאות משוב שיכולות לחזק או לפגוע בכל תחום מיקוד.
- **השפעה קולקטיבית:** לשמור על תקשורת סדירה ופתוחה — נדרש בסיס הבנה משותף לסיבת הבחירה במטרות ובתחומי המיקוד.
- **תאוריית U:** לתת עדיפות ל־*co-sensing* — לפנות מקום לסיפורים, חוויות ותובנות איכותניות לצד נתונים כמותיים.

הערך האמיתי כאן איננו איסוף מידע בלבד — אלא בניית **מודל מנטלי משותף** של המערכת שינחה את כל ההחלטות הבאות.

4.3 שלב 3: טקטיקות (בניית תמונת עתיד ותכנית אסטרטגית)

מטרות

שלב הטקטיקות מתרגם את **מטרות־העל** ותחומי המיקוד מהשלב הקודם למסגרת אסטרטגית ברורה וברת־ביצוע. הוא מגשר בין שאיפה ליישום באמצעות פירוט מסלולים, משאבים ושיתופויות הנדרשים להשגת המצב הרצוי.

במודל של לוין (1947) זהו המעבר ל**תנועה (Moving)** — הפאזה הפעילה של יישום השינוי. בתאוריית U (Scharmer, 2009), זהו חפיפה עם **co-presencing** — העמקת החיבור לחזון המשותף והכנה לפעולה מתואמת.

המטרות המרכזיות הן:

- להגדיר **כיוונים אסטרטגיים** המפרקים מטרות־על ליוזמות קונקרטיות.
- ליישר משאבים וסדרי עדיפויות השקעתיים לצרכים אסטרטגיים.
- לפתח **טיוטת תכנית אסטרטגית** עם תוצאות מדידות.

- לערב ציבור ובעלי עניין לאישוש ולשיפור התכנית.

פעולות

פעילויות מרכזיות בשלב זה:

1. **ניתוח פערים – מצב נוכחי מול מצב רצוי**

- שימוש בכלים אבחוניים להשוואה בין מצב קיים לתוצאות המבוקשות.
- זיהוי פערי יכולת, תשתית ומדיניות.

2. **הגדרת כיוונים אסטרטגיים**

- פירוק כל מטרה ל־למספר יעדים ופעולות
- הגדרת מדדי תוצאה לכל .יעד

3. **תיעדוף השקעות**

- פיתוח **תמהיל השקעות** המאזן בין צרכים מיידיים להשפעה ארוכת טווח.
- שילוב רכיבים מוחשיים (תשתיות, טכנולוגיה) ורכיבים בלתי מוחשיים (פיתוח יכולות, ממשל).

4. **שיתוף הציבור**

- קיום מספר מפגשי שיתוף ציבור
- הטמעת משוב בתכנית מבלי לפגוע בעקביות האסטרטגית.

5. **אישור ועדת היגוי**

- הצגת טיוטת התכנית לעיון ולאישור רשמי.

כלים

כלים מומלצים:

- **מסגרת אבחון** – להערכת פערים בין מצבים.
- **מודל תמהיל השקעות** - סיווג יוזמות ל"ניצחונות מהירים", השקעות יסוד ופרויקטים טרנספורמטיביים.
- **שיטות שיתוף ציבור** - בהשראת ספרות התכנון המשתף (אספות, קבוצות מיקוד, תהליכים מקוונים).
- **תבנית תכנון אסטרטגי** - לארגון מטרות, כיוונים, יוזמות, מדדים ולוחות זמנים.

תוצרים

בסיום השלב צפויים להתקבל:

- **טיוטת תכנית אסטרטגית** הכוללת מטרות/ כמוקדים אסטרטגיים
- **רשימת יוזמות** לכל מיקוד אסטרטגי.
- **תמהיל השקעות מתועדף** עם תקציבים משוערים.
- **דוח סיכום שיתוף ציבור** המתעד משוב והתאמות.
- **אישור ועדת ההיגוי** למעבר ליישום מקדים.

תנאי מעבר

מעבר ל**יישום מקדים (Application)** יתבצע רק כאשר:

- התכנית האסטרטגית אושרה על ידי ועדת ההיגוי.
- סדרי עדיפויות השקעה הוגדרו ויש להם מענה תקציבי.
- משוב בעלי עניין והציבור שולב בתכנית.

עדשות יישומיות לאנשי מקצוע

בגיבוש הטקטיקות, חשוב לזכור:

- **עדשת לוין:** זהו שלב ה"תנועה" — המומנטום עולה, אך בהירות כיוון חיונית למניעת פיצול.
- **חשיבה מערכתית** לדאוג שכיוונים אסטרטגיים נוגעים בנקודות מנוף מערכתיות, לא רק בסימפטומים.(שיין וסנג'י)
- **השפעה קולקטיבית:** לתאם פעולות מחזקות־הדדית כך שיוזמות של גורמים שונים יחזקו זו את זו.(קניה וקראמר)
- **תאוריית U:** לשלב רגעי **co-presencing** לשימור החזון החי ולהימנע מדילולו לתכנון תפעולי שגרתי (אוטו שארמר)

יעילות השלב קובעת עד כמה החזון משלב החשיפה/למידה ישרוד את מציאות התכנון והתקצוב

4.4 שלב היישום המקדמי (Application Stage)

מטרות

שלב היישום המקדמי מגשר בין תכנון אסטרטגי לפרקטיקה. מטרתו לבחון, להתאים ולחדד אסטרטגיות נבחרות באמצעות **פיילוטים מבוקרים בקנה מידה קטן**, לפני התחייבות ליישום מלא. השלב מאמת הנחות, מזהה חסמים הקשריים ומייצר ראיות מעשיות לתמיכה בקבלת החלטות (Peters et al., 2013).

יעדים מרכזיים:

- תרגום האסטרטגיה להתערבויות מעשיות ומקומיות.
- זיהוי פערים תפעוליים ושכלול הגישה על בסיס .מידע שמצטבר תוך כדי ביצוע
- עדכון בעלי העניי בהתקדמות
- בנייה חיזוק יכולות ותמיכה הצוותים בתהליך היישום.

פעולות

השקה וניהול של סדרת פעולות מתואמות המאפשרות תיקון

1. **תכנון פרויקטי פיילוט**
   - בחירת סוגיות להתערבויות.
   - לקבוע לוחות זמנים ויעדים מדידים.
2. **גיוס משאבים**
   - הבטחת משאבים תקציבים נדרשים למימוש המטרות והיעדים
3. **פיתוח יכולות**
   - הכשרת צוותים למתודולוגיות חדשות.
   - פתרון בעיות בזמן אמת.
4. **איסוף נתונים ומעקב**
   - שימוש במדדים שהוגדרו מראש למדידת תפוקות ותוצאות מוקדמות.
   - שילוב כלים לניטור אדפטיבי לקבלת החלטות מהירה (World Bank, 2021).
5. **מעורבות בעלי עניין**
   - שמירה על תקשורת רציפה עם בעלי העניין והשותפים.
   - שימוש בראיות מהפיילוטים לחיזוק מחויבות ואמון.

תוצרים

תוצרי מפתח מהשלב:

- **תוצאות מתועדות של הפיילוטים**, כולל נתונים כמותיים ואיכותניים.
- **ניתוח היתכנות, יעילות ופוטנציאל להרחבה (Scalability)**.
- **תכניות תפעול מעודכנות** המשקפות לקחים שנלמדו.
- **דו"חות לבעלי עניין** המסכמים ממצאים והמלצות.

תנאי מעבר

ניתן להתקדם לשלב **הביצוע (Implementation)** כאשר:

- תוצאות הפיילוט מאשרות שהגישה האסטרטגית אפקטיבית ומתאימה להקשר.
- היכולות והתשתיות הנדרשות קיימות.
- בעלי העניין מאשרים את התכנית התפעולית המעודכנת ומחויבים להרחבה.

מתכונות מפגש

בשלב היישום המקדמי מתקיימים מפגשים תפעוליים מכוונים־נתונים:

- **מפגשי סקירת פיילוט שבועיים** – להתמודדות עם סוגיות מיידיות ולמעקב מדדים.
- **מפגשי למידה חודשיים** – לשיתוף ממצאים ומשמעויות עם מעגל בעלי עניין רחב יותר.
- **סקירות אסטרטגיות רבעוניות** – לבחינת מוכנות להרחבה ולקבלת החלטות על התאמות.

4.5 מעקב, הערכה ולמידה (MEL)

רכיב **MEL – Monitoring, Evaluation, and Learning** במודל **DELTA+I** מבטיח שהתהליכים האסטרטגיים לא יהיו סטטיים, אלא יעברו שיפור והתאמה מתמשכים על בסיס ראיות ותובנות. MEL הופך את המודל ממאמץ תכנוני חד־פעמי לתהליך דינמי ואיטרטיבי המותאם למציאויות מורכבות.

ייעוד MEL במודל DELTA+I

ל־MEL שלוש מטרות מקושרות:

1. **אחריותיות (Accountability)** – הוכחת שימוש יעיל במשאבים והתקדמות לעבר היעדים בפני בעלי עניין (OECD DAC, 2019).
2. **למידה (Learning)** – הפקת תובנות לשיפור אסטרטגיה ויישום בעתיד (UNESCO, 2021).
3. **התאמה (Adaptation)** – תיקון מסלול כשמשתנים תנאים חיצוניים או פנימיים (World Bank, 2020).

בתהליכים אסטרטגיים, MEL פועל כלולאת משוב המבטיחה שהפעולות והתוצאות נשארות מיושרות לחזון המקורי — אך גם מאפשרת חדשנות כשנדרש.

רכיבים מרכזיים

- **מעקב (Monitoring):** מעקב שוטף אחר קלטים, פעילויות ותפוקות מול מדדים שהוגדרו מראש.
  דוגמה: מעקב אחר מספר מפגשי שיתוף בעלי עניין שבוצעו לעומת המתוכנן.
- **הערכה (Evaluation):** בחינה תקופתית של תוצאות והשפעות מול היעדים.
  דוגמה: בדיקה האם תוכנית לפיתוח מיומנויות הובילה לשיפור בתעסוקה.
- **למידה (Learning):** הפקת לקחים יישומיים ושיתופם בין צוותים.
  דוגמה: עדכון חומרי הכשרה בהתאם לממצאי הערכה.

מסגרת MEL בפועל

המודל ממליץ ליישם מסגרות MEL מוכרות בינלאומית, כגון:

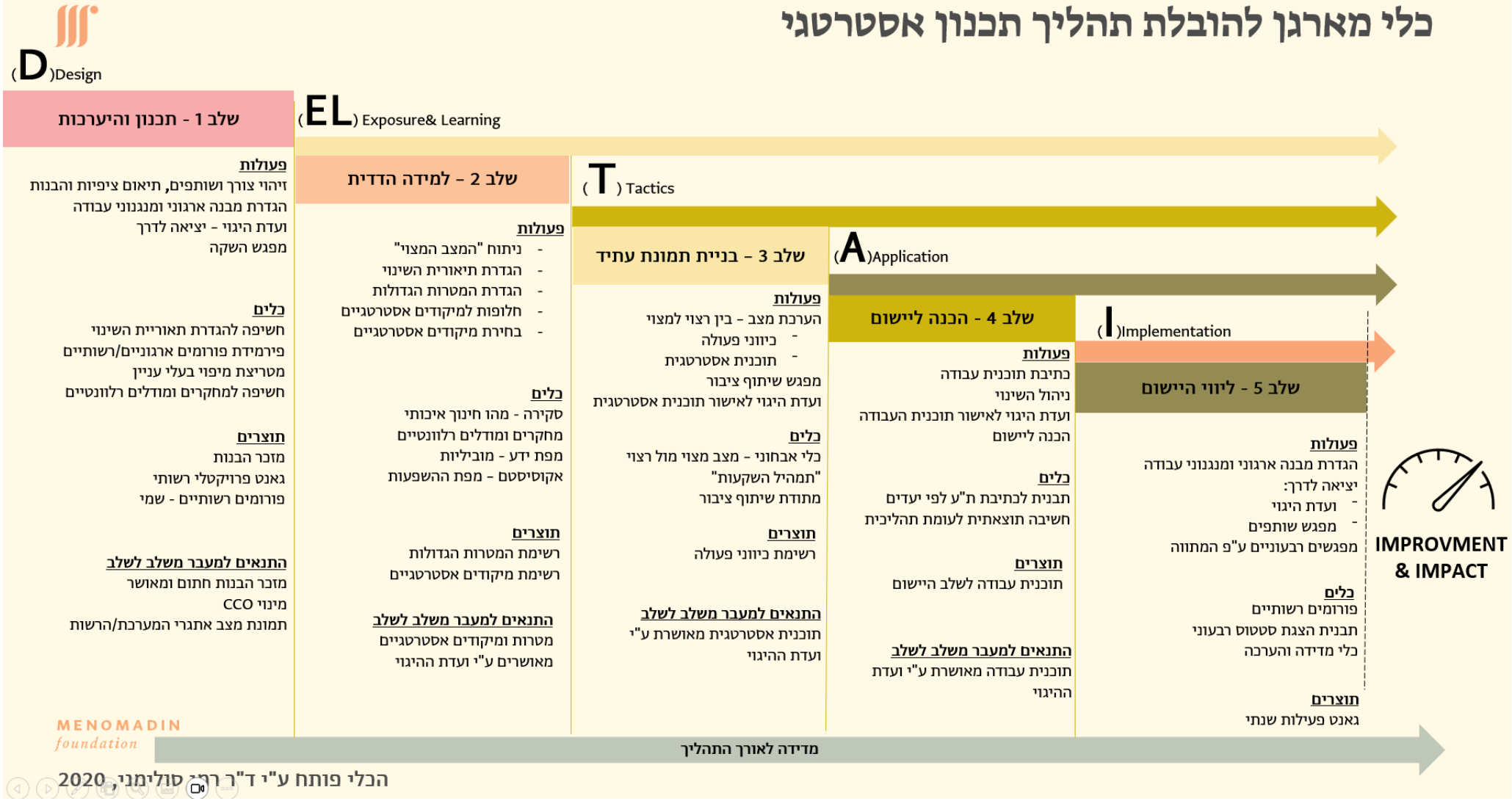
- **קריטריוני ההערכה של OECD DAC** (רלוונטיות, קוהרנטיות, יעילות, יעילות תפעולית, השפעה, קיימות).
- **Theory of Change (ToC)** לקישור בין פעילויות ליעדים ארוכי טווח.
- **ניהול מוכוון תוצאות (RBM)** למעקב שיטתי אחר מדדים.

שילוב MEL בתהליכים אסטרטגיים

כדי שה־MEL יהיה אפקטיבי באמת:

1. **הגדירו מדדים מוקדם:** לפתח מדדים כבר בשלב התכנון האסטרטגי, לא לאחר תחילת היישום.
2. **שלבו שיטות מעורבות (Mixed Methods):** נתונים כמותיים (סקרים, KPI) יחד עם תובנות איכותניות (ראיונות, מחקרי מקרה).
3. **רתמו בעלי עניין:** לשילוב מושפעים מהתכנית בתהליכי MEL לשם רלוונטיות ובעלות.
4. **סגרו את הלולאה:** ממצאים חייבים להזין החלטות — MEL ללא התאמות איננו שלם.

כלי מארגן להובלת תהליך תכנון אסטרטגי



פרק 5: תיאורי מקרה של מיזמים שהסתייעו בעקרונות מודל DELTA+I להשגת אימפקט

הכלי המארגן **DELTA+I** הוא פרי ידע ונסיון שהתבסס על שתי צירים : הציר של גישה של הובלת **<u>תהליך תכנון אסטרגי</u>** **<u>וציר התכנים</u>** המבוסס על תיאוריות ומחקרים המבוססים פרקטיקות (Based-Practices) שהתגבש למודל הכולל: חמישה שלבים ובכל שלב חמישה מרכיבים שהתמהיל ביניהם מוביל ל תוכנית עבודה המחויבת לתוצאות ויצירת אימפקט בטווח הארוך .

ערכו של ה"מודל" מתגלה ביכולת היישום שלו במגוון רחב של הקשרים. פרק זה מציג דוגמאות המדגימות מיזמים שהתנהלו לאורן של העקרונות להתמודדות עם אתגרים מורכבים במדיניות, בתכנון תוכניות ובתכנון אסטרטגי.

מטרת מחקרי המקרה

מחקר תיאור המקרים ממלאים שלוש פונקציות מרכזיות: **הדגמה** – כיצד רכיבי DELTA+I פועלים יחדיו בפועל.

1. **אפשרות ההתאמה** – כיצד ניתן להתאים את המודל למגזרים ולמרחבים גיאוגרפיים שונים.
2. **השתקפות ורלוונטיות** – הזמנה לקוראים לבחון באופן ביקורתי בין הדוגמאות לבין המציאות של הארגון(הצורך. הזמינות והמשאבים הדרושים לתהליך המכוון לשינוי

מקרה 1: בתי המשפט הקהילתיים – מיזם ברמה הלאומית

מודל **בתי המשפט הקהילתיים** : מיזם שמטרתו להתמודד עם "בעיה" חברתית מורכבת. התופעה של "עבריינות חוזרת" (רצדיזם)

האתגר המרכזי של המיזם , היה להתמודד בעיה מורכבת שנמשכה לאורך שנים ללא פתרון. בדוח שכתבה נשיאת בית המשפט לעבר (דוח דורנר, 2015) 42% מהעבריינים חוזרים לכלא. למציאות המתמשכת היו משמעויות קשות מבחינה חברתית ונטל כלכלי כבד בהוצאות הממשלה (עלות חודשית לאחזקת אסיר עלתה לקופת המדינה 20 אלף שח בחודש) על מנת לעצור את תופעת "הדלת המסתובבת".

המודל התבסס על "בתי המשפט הקהילתיים" הפועלים ברחבי ארה"ב. מחקרים הוכיחו הצלחה משמעותית בצימצום תופעת העבריינות החוזרת. בפועל השינוי התבטא בכך שמערכת בתי המשפט פעלו במשותף עם כל בעלי העניין ושינו את גישתם בטיפול בעבריין שביצע עבירות קלות יחסית. במקום גישת ה"ענישה" המקובלת, לנקוט בגישה חלופית המתמקדת בשיתוף של כל הגורמים הרלוונטים לפעול ביחד בגישה טיפולית – שיקומית של העבריין ומשפחתו.

מודל בתי המשפט הקהילתיים בישראל, פותח בארגון הגוינט-אשלים, כמודל ייחודי שהתאים לתפיסת העבודה של מערכת בית המשפט בישראל. העקרונות שהנחו את צוות הפיתוח ובגיבוש המודל שנמשך שלוש שנים, נשען על עקרונות גישת המערכות (פיטר סנג'י) והקולקטיב אימפקט (קניה וקראמר) להמודד עם אתגר חברתי מורכב, נדרשת שותפות רב מגזרית, הפועלת ביחד על פי אג'נדה משותפת חיבור בין מערכות מערכת המשפט, שירותי רווחה וארגוני וקהילה. בעק עם הזמן הושגו תוצאות משמעותיות: ירידה .המיזם התחיל כפרי- פיילוט, בשתי משפט בבאר שבע ורמלה, ממצאי הערכה הראו תוצאות חיוביות ו ובעקבותיה התקבלה החלטת ממשלה להקים בהדרגה , בתי משפט קהילתיים בפריסה ארצית. כיום (2026) פועלים בארץ, **18 בתי משפט** קהילתיים. הגישה ממחישה

מקרה 3: "מוטב יחדיו" Better Together מיזם ברמת הקהילה

יוזמת **"מוטב יחדיו"** נועדה לנצל את היכולות והכוחות של תושבי שכונות בפריפריה החברתית בתוך שכונות שהוגדרו כ"מאתגרות" לפעול במשותף עם הקהילה להוביל שינוי בשיפור איכות החיים והסביבה של התושבים המתגוררים באותו מרחב פיסי "שכונה".

תהליך העבודה החל בהסכמה של ראש העיר ועובדים ברשות המקומית, להתגייס לאתגר לפעול ביחד עם תושבי השכונה, כדי לשפר את פני המקום. בשלב ראשון נעשה מיפוי שכונתי , כדי להבין מהתושבים בשכונה את המצב הקיים ואת השאיפות שלהם לבנות תמונת עתיד טובה יותר כדי להמשיך לחיות במקום באופן שהם היו רוצים. על מנת לממש את שאיפותיהם, נבחרו נציגי הקהילה שנחשפו לרעיון , עברו הכשרה והציגו את הרעיון ה"חדשני" בפני התושבים בפורומים שונים בתמיכה של ראש הרשות והעובדים המעניקים את שירותיהם לתושבים.

להפעלת המיזם , גויסו שותפים מהגזר, העסקי והפילנטרופיה שלקחו חלק פעיל בלוויו תהליך הפיתוח והתגבשותו למודל.

המעבר ממצב של פסיביות של התושבים למצב של אקטיביות דרש שינוי בדפוסי הפעולה והיחסים בין נותני השירות ולמקבלי השירות. בניית אמון ומחויבות עמוקה של **של כל צד , כולל חלוקת אחריות מחודשת** ועיצוב מחדש של תפקידי הקהילה. המיזם נבנה על פי עקרונות **תפיסת הקולקטיב אימפקט** — סדר יום משותף, פעולות מחזקות הדדית , תקשורת מתמשכת תכנון המבוסס על נתונים ומחויבות לתוצאות.

מבחן ההצלחה של התוכנית, התבטא בהתארגנות מחודשת של מערכות היחסים בין התושבים לבין הרשות המקומית., הקצאת משאבים תואמת לצרכים שזוהו כקריטיים לפיתוחה ושגשוגה של השכונה שנבדקו במספר מימדים שהוכיחו הצלחה בהיבטים הפייסים, בשיפור רמת השירות לתושב ומעורבות אקטיבית של הקהילה לקיחת אחריות בשיפור מתמיד של איכות חייהם,

ברמה המקומית, התוכנית הלכה והתרחבה לשכונות מאתגרות נוספות וברמה הלאומית, התוכנית אומצה בשמה החדש " קהילה מיטיבה" על ידי משרד העבודה והרווחה ופרוסה ברשויות מקומיות ברחבי הארץ.

מקרה 4: טבריה – רשות עירונית, טבריה קולטת מפונים בעקבות מלחמת חרבות ברזל

בשעת משבר, עיריית **טבריה** גייסה את כלל מערכותיה — חינוך, רווחה ותפעול עירוני — לקליטה ולשילוב של מפונים.

לפני המלחמה בעיר החלה לפעול "תוכנית האם". בתהליך אסטרגי עם מערכת החינוך והורחבה לתוכנית ("רשות מקדמת מוביליות חברתית –כלכלית), הגישה המנחה לפעול בעיר בתוכניות אלה הייתה לבנות תשתית עירונית ש המאמצת את גישת המערכות ועקרונות הקולקטיב – אימפקט. כדי לפעול כמערכת אחודה.למען מטרה משותפת,

עם פרוץ מלחמת חרבות ברזל פונו לטבריה 13.200 מפונים . בזכות התהליך המשותף שעברו תהליך משותף בתוכניות,התגבשה תשתית עירונית שמאחדת כוחות לפעול ביחד כדי להתמודד עם האתגר הבלתי צפוי להם. איחוד הכוחות ברשות וארגונים שפעלו במרחב הביאה להתארגנות משותפת במטרה ל"קלוט את משפחות המפונים באופן המיטיבי ביותר".

בראשותו של ראש העיר והתגייסותם של כל השותפים הצליחה העיר לספק, מענים מיידים ,לשלב 1,200 ילדים במוסדות החינוך**,הנגשת שירותי רווחה, בריאות** ותמיכה קהילתית למשפחות.

עובדי הרשות והגורמים השותפים העניקו למשפחות תחושת ביטחון ושייכות והמהלך המשותף בהובלה של הרשות זכה להערכה רבה ופירסום באמצעי התקשורת

ארבעת המקרים הללו מדגישים י היכולת של ארגונים לחולל שינוי באמצעות אימוץ של תפיסות וגישות חדשניות , כדי להתמודד עם אתגרים חברתיים מורכבים כמתואר בתיאורי המקרה לעייל:הרפורמה במערכת בתי המשפט כדי להתמודד עם תופעת העבריינות החוזרת הגנה על ילדים ונוער במצבי סיכון , פיתוח קהילתי לשיפור איכות החיים ומתן מענה בשעת חירום. אף שכל מקרה מעוגן בהקשר מקומי מסוים, החוט המקשר ביניהם הוא **אינטגרציה מכוונת** של נתונים, ראיות, מנהיגות, אמון ופעולות מתואמות.

עבור אנשי מקצוע, הדוגמאות אינן רק מקור להשראה אלא גם קריאה לאתגר: כיצד לשלב הובלת תהליך אסטרטגי עם גישות וכלים המוצגים במודל **DELTA+I** ,להתאים אותם להקשרים המקומיים, ולבנות את השותפויות והמנגנונים ההופכים חזון להשפעה ממשית.

פרק 6 – מדידה, הערכה ולמידה (MEL) במודל DELTA+I

6.1 תפקיד המעקב וההערכה בתהליכים אסטרטגיים

מעקב, הערכה ולמידה (Monitoring, Evaluation and Learning – MEL) מהווים מרכיב מרכזי בכל תהליך אסטרטגי המבקש להתמודד עם מציאות מורכבת, דינמית ומשתנה. בעוד שתכנון אסטרטגי מספק כיוון ויעדים, מנגנוני המעקב וההערכה מאפשרים לבחון באופן שיטתי האם הפעולות המבוצעות אכן מובילות לתוצאות הרצויות, באיזו מידה ההנחות שעליהן התבסס התהליך נותרו תקפות, ומהן ההתאמות הנדרשות לאורך הדרך.

במסגרת DELTA+I, המעקב, ההערכה והלמידה מלווים את כלל שלבי התהליך האסטרטגי ומספקים בסיס לקבלת החלטות מבוססת ראיות, לצמצום אי־ודאות ולשיפור מתמשך של איכות התהליך.

למעקב ולהערכה שני תפקידים מרכזיים ומשלימים. הראשון הוא תפקיד מעצב (Formative), המתמקד בלמידה, בשיפור ובהתאמת התהליך בזמן אמת. השני הוא תפקיד מסכם (Summative), הבוחן את מידת ההצלחה של התהליך, את השגת היעדים ואת ההשפעות שנוצרו ביחס לכוונות המקוריות. שילוב בין שני הממדים מאפשר לא רק להעריך מה הושג, אלא גם להבין כיצד ומדוע הושגו התוצאות, ומה ניתן ללמוד מהן להמשך הדרך.

בהתאם לעקרונות המקובלים בתחום הפיתוח הבינלאומי, הניהול הציבורי וניהול השינוי, מודל DELTA+I רואה במעקב, בהערכה ובלמידה מנגנון מרכזי לחיזוק אפקטיביות, שקיפות, אחריותיות ויכולת הסתגלות. בכך, הם הופכים מחובת דיווח או בקרה לכלי אסטרטגי המסייע לארגונים ולמערכות לנווט במצבי מורכבות ולקדם שינוי מבוסס ראיות לאורך זמן (OECD, 2019; World Bank, 2021).

6.2 מודל המדידה, ההערכה והלמידה במודל DELTA+I

מודל המדידה, ההערכה והלמידה (Measurement, Evaluation and Learning – MEL) מהווה מרכיב אינטגרלי במסגרת DELTA+I ומלווה את התהליך לכל אורכו. מטרתו אינה מסתכמת במדידת תוצאות או בבחינת הצלחת היישום, אלא ביצירת מנגנון מתמשך של למידה, התאמה ושיפור, המאפשר לתהליך האסטרטגי להישאר רלוונטי ואפקטיבי לאורך זמן.

בהתאם לגישת DELTA+I, המדידה וההערכה אינן נתפסות כפעילות נפרדת המתבצעת בסיום התהליך, אלא כחלק ממחזור העבודה השוטף. כבר בשלבי האבחון והתכנון נעשה שימוש בכלי מדידה והערכה לצורך בחינת ההנחות הראשוניות, חידוד הגדרת הבעיה, מיפוי בעלי העניין וזיהוי הצרכים והפערים המרכזיים. תהליך זה מסייע בביסוס החלטות התכנון על ראיות ועל הבנה מעמיקה של ההקשר שבו פועל המודל.

עם המעבר לשלב היישום, מוטמעים מנגנוני מדידה, משוב ולמידה כחלק בלתי נפרד מהפעילות השוטפת. הנתונים הנאספים לאורך הדרך משמשים לא רק לצורך דיווח ומעקב, אלא גם לזיהוי מגמות, להבנת חסמים והזדמנויות ולתמיכה בקבלת החלטות בזמן אמת. בדרך זו הופכת ההערכה לכלי ניהולי ואסטרטגי המאפשר התאמה מתמדת של הפעולות למציאות המשתנה.

המודל משלב הערכה מעצבת לאורך התהליך לצד הערכה מסכמת בסיומו, באופן המאפשר הן שיפור מתמשך והן בחינת התוצאות וההשפעות שהושגו.

לצורך כך מופעלים לאורך התהליך מגוון מנגנוני איסוף מידע ומשוב, ובהם שאלונים, ראיונות עומק, סדנאות רפלקציה, מסמכי סיכום תקופתיים ודיוני למידה עם בעלי עניין מרכזיים. כלים אלו מאפשרים לבחון הן את ההתקדמות ביחס ליעדים והן את איכות התהליך עצמו, ובכך ליצור בסיס ראייתי רחב לקבלת החלטות ולהפקת לקחים.

מאחר שתהליכים אסטרטגיים רבים נשענים במידה רבה על משאבים אנושיים, המודל מעניק תשומת לב מיוחדת למדידת תהליכי למידה, פיתוח יכולות, שינוי תפיסות, חיזוק שיתופי פעולה ושינויים התנהגותיים. לצד מדידת תפוקות ותוצאות, נבחנת גם התרומה של תהליכים אלו להשגת ההשפעה הרצויה בטווח הארוך. בהתאם לכך, הצלחת התהליך נבחנת לא רק באמצעות תפוקות ותוצאות, אלא גם באמצעות יכולתן של מערכות, ארגונים ובעלי עניין לפתח יכולות חדשות, ללמוד מן הניסיון ולהסתגל למציאות משתנה.

6.3 גישות השתתפותיות במעקב, הערכה ולמידה

אחד מעקרונות היסוד של מודל DELTA+I הוא ההכרה בכך שתהליכים אסטרטגיים אפקטיביים אינם מבוססים רק על נתונים וניתוחים, אלא גם על שילוב הידע, הניסיון ונקודות המבט של בעלי העניין המעורבים בהם. בהתאם לכך, המודל מקדם גישות השתתפותיות במעקב, הערכה ולמידה, הרואות בבעלי העניין שותפים פעילים בתהליך הלמידה ולא רק מקורות מידע או נשואי הערכה.

גישות השתתפותיות מאפשרות לשלב ידע מקומי, ניסיון מקצועי ותובנות מהשטח בתהליך קבלת ההחלטות. באמצעותן ניתן לזהות פערים בין התכנון לבין היישום בפועל, להבין טוב יותר את

משמעותם של הנתונים הנאספים ולחשוף גורמים ותהליכים שאינם תמיד ניתנים למדידה באמצעות מדדים כמותיים בלבד. שילוב זה תורם ליצירת תמונה רחבה ומאוזנת יותר של המציאות ומחזק את איכות התובנות המופקות לאורך התהליך.

במסגרת DELTA+I ניתן לעשות שימוש במגוון כלים ושיטות השתתפותיות, ובהם קבוצות מיקוד, ראיונות עומק, סדנאות למידה ורפלקציה, מפגשי בעלי עניין, ומנגנוני משוב מובנים נוספים. כלים אלה מאפשרים לבחון לא רק מה השתנה, אלא גם כיצד ומדוע התרחש השינוי מנקודת מבטם של המשתתפים עצמם.

מעבר לתרומתם לאיסוף מידע ולהפקת תובנות, תהליכי הערכה ולמידה השתתפותיים מחזקים תחושת בעלות (Ownership), מחויבות ואחריותיות בקרב בעלי העניין. כאשר המשתתפים מעורבים בהגדרת שאלות ההערכה, בפרשנות הממצאים ובגיבוש ההמלצות, גדלה הסבירות שהמסקנות יתורגמו לפעולה ולשיפור בפועל.

בהתאם לרוח המודל, הגישות ההשתתפותיות אינן מהוות רק כלי הערכה אלא גם מנגנון לבניית אמון, לחיזוק שיתופי פעולה וליצירת למידה משותפת בין בעלי עניין שונים. בכך הן תורמות הן להבנת המציאות הקיימת והן ליכולת לעצב שינויים עתידיים באופן מושכל, מבוסס ראיות וברׄ־קיימא (Guijt & Gaventa, 1998).

מקורות

Andrews, M., Pritchett, L., & Woolcock, M. (2017). *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action*. Oxford University Press.

Bamberger, M., Vaessen, J., & Raimondo, E. (2015). *Dealing with complexity in development evaluation: A practical approach*. SAGE.

Dorner Committee. (2015). *Criminal law: Enforcement, sentencing, and criminal procedure – Report of the committee for examining sentencing policy and offender treatment*. Ministry of Justice, State of Israel.

Guijt, I., & Gaventa, J. (1998). *Participatory monitoring and evaluation: Learning from change*. Institute of Development Studies.

Head, B. W. (2016). Toward more “evidence-informed” policy making? *Public Administration Review, 76*(3), 472–484.

Kania, J., & Kramer, M. (2011). Collective impact. *Stanford Social Innovation Review, 9*(1), 36–41.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations, 1*(1), 5–41. https://doi.org/10.1177/001872674700100103

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.

Nutley, S. M., Walter, I., & Davies, H. T. O. (2007). *Using Evidence: How Research Can Inform Public Services*. Policy Press.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *Government at a Glance 2019*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en

OECD. (2019). *Evidence-Informed Policy Making: Ensuring Quality in Evidence for Policy*. OECD Publishing.

Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: Leading from the future as it emerges*. Berrett-Koehler.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday/Currency.

Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday/Currency.

UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. UNESCO Publishing.

Weiss, C. H. (1979). The many meanings of research utilization. *Public Administration Review, 39*(5), 426–431.

World Bank. (2022). *World Development Report 2022: Finance for an Equitable Recovery*. World Bank. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1730-4

World Economic Forum. (2020). *Strategic Intelligence*. Retrieved from https://intelligence.weforum.org

World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. World Economic Forum. https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020